

تنمية مهارات
مسئولي التدريب والتطوير
group
Arab
المجموعة العربية للتدريب والنشر

تنمية مهارات مسئولي

التدريب والتطوير



إعداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2013

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

تنمية مهارات مسئولي التدريب والتطوير.
إعداد: خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر.
إشراف علمي: محمود عبدالفتاح رضوان – ط1 - القاهرة:
المجموعة العربية للتدريب والنشر

92 ص: 29x21 سم.
الترقيم الدولي: **978-977-6298-98-9**
1- التنمية الإدارية.
2- التدريب.
أ- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (معد)
ب-رضوان، محمود عبد الفتاح (مشرف)
ديوي:**658,4124** رقم الإيداع: **2013/1515**

إعداد المادة العلمية: منال أحمد البارودي



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

المحتويات



group
Arab

مقدمة الناشر:-

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة.

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.


Arab
group

الوحدة الأولى

التدريب...(مفهوم - حاجة - أهمية)

مفهوم التدريب:-

يعرف التدريب بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها."

يتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين، فإدارة المنظمة تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة استثمار المورد البشري، أما إدارة الموارد البشرية فذلك جزء من مهمة إدارتها في إدارة وتطوير وتنمية العاملين، أما العاملين فإن أداء التدريب بشكل جيد وناجح هو جزء من مسؤوليتهم تجاه المنظمة وضرورة لتطوير مهاراتهم للأفضل.

<u>أهمية التدريب وفوائده:-</u>

تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية، هي:-

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة .

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على:-

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

المبادئ الأساسية للتدريب الفعّال:-

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لإدارة العملية التدريبية وجعلها فعّالة، وهذه المبادئ هي:-

1- مبدأ الاستمرارية:-

فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت، لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى، وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، وإنما في المنظمة نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية لذلك يجب أن تكون النظرة إلى التدريب:-

- **من قبل الإدارة:** أنه وظيفة أساسية ومستمرة طول حياة المنظمة.

- **من قبل الأفراد في المنظمة:** على أنه جزء من عملهم، يُنتظر أن يتكرر معهم كثيراً ولأكثر من سبب، ولا يجب أبداً أن ينظر للتدريب على أنه نشاط فجائي.

2- مبدأ الشـمــولية:-

- فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها.

- كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.

3- التدريب نظام متكامل: -

ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من ثلة من العناصر المتكاملة والمترابطة كما يلي:

أ- **<u>مدخلات نظام التدريب:</u> وتشمل ما يلي:-**

- الأفراد المتدربين.
- المدربين.
- المسئولين عن التدريب.
- الوظائف التي يشغلها المتدربون.
- المهارات والمعارف وأنماط السلوك المطلوب إكسابها للعاملين.

ب- النشاطات التدريبية وتشتمل على ما يلي:-

- تصميم برامج التدريب وتنفيذها.

- تقويم نتائج التدريب.

ج- مخرجات نظام التدريب: وتكون مخرجات نظام التدريب على شكل:

1- نتائج اقتصادية: تتمثل في ما يلي:-

- ❖ تحسين الإنتاجية.
- ❖ زيادة المبيعات.
- ❖ تخفيض التكاليف.

2- نتائج سلوكية: يمكن أن تورد فيها الجوانب التالية:-

- ❖ تحسين الرضا الوظيفي وعلاقات العمل.
- ❖ تخفيض دوران العمل وحالات التأخر والغياب وحوادث العمل.
- ❖ زيادة الولاء الوظيفي.

3- نتائج بشرية:-

تتجسد في توفير أعداد كافية من العاملين أصحاب المعارف والخبرات اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية.

4- مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب: -

ولعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المنظمات، ومما يتطلبه هذا المبدأ على سبيل المثال لا الحصر:

1- تطوير مستمر لموضوعات البرامج التدريبية وأساليب التدريب وطرق تقويم النتائج وذلك بواسطة مسئولي التدريب والتطوير.

2- أن يتلازم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها، فأحياناً يتغير اسم البرنامج إلا أن محتوياته تظل كما هي، وعليه فعند حضور العاملين للبرنامجين في فترات متباعدة، سوف نفاجأ بمغادرة ثلاثة أرباع المتدربين لقاعة التدريب، بسبب حضورهم لنفس موضوعات الدورة التدريبية من قبل، لذلك فيجب وقبل ترشيح الموظف لأي دورة تدريبية، التأكد من أنه لم يحضرها من قبل ولو تحت مسمى آخر.

3- أن يتسع أفق المسئول عن التدريب كي لا يتجمّد في قوالب محددة (غرفة- حضور- غياب – محاضرة- شاشة.... الخ).

بل يجب أن يشعر المسئول عن التدريب أنه أمام تحدّي حقيقي، لأن المسألة لا تنتهي بمحاضرة في قاعة، بل إن لها مفهوماً متغيراً واسعاً مرناً، يمكن أن يشمل أشياء كثيرة وتفاصيل صغيرة، وعلى صغرها تصنع قيمه وتعطي نفعاً.

5- مبدأ التدرج والتفرّد في التدريب:-

- يقصد بتدرج التدريب: تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فليس من المجدي إقامة دورة في (الإدارة الاستراتيجية)) لعاملين في الإدارة التنفيذية، حيث أنهم ليس من المتوقع لهم ممارستها في الأجل القريب على الأقل.

- يقصد بالتفرّد في التدريب: تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية.

وعلى الرغم من التكاليف العالية لهذه البرامج إلا أنها أكثر موضوعية، بالمقارنة مع التدريب الجماعي في بعض موضوعات التدريب.

6- مبدأ العائد والتكلفة:-

ويتضمن هذا المبدأ، وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها.

وذلك ليكون التدريب مجدي من الناحية الاقتصادية فلا يكون عليه من النفقات ما هو أكبر مما له من المنافع المتوقعة.

من المسئول عن التدريب بالمؤسسات؟

تختلف الجهة المسئولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسات، وعلى ذلك تعدد أشكال التنظيم المسئولة عن عملية التدريب، ففي بعض المؤسسات نجد أن المسئول عن عملية التدريب أولا وأخيرا هم الرؤساء المباشرين، إذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيهم ومعالجة مشاكل العمل أولا بأول.

والواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية، فعن التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيهم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية ونوع هذه البرامج وموضوعاتها، إن الرؤساء الإداريين المباشرين مسئولون عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيهم .

إلا أن ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مرؤوسيه للتدريب يعني بالضرورة أن كلا منهم لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة، إلا أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك وهو أن بعضهم فقط يدرك أهمية التدريب، هذا فضلا عن أن هذا الأسلوب يفترض أن الرئيس المباشر قادر على تعليم وتوجيه مرؤوسيه ثم أخيرا قد يعتبر بعض الرؤساء عملية التدريب عبء جديد قد يصرفهم عن القيام بمهام وظائفهم.

وقد تعهد إدارة المؤسسة للرئيس المباشر بمهمة التدريب على أن تنشأ وظيفة أخصائي التدريب بالمؤسسة ويكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتكون مهمته تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء المديرين أو المشرفين، ويقوم الأخصائي بالاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمعاونتهم على التعرف على الاحتياجات ومن ناحية أخرى فإن أخصائي التدريب يكون مسئولا عن الإشراف على تنفيذ برامج التقييم وعن تقييمها والعمل على تطويرها بصفة مستمرة إلى جانب معاونته للرؤساء الإداريين في تتبع هذه البرامج للتأكد من استفادة المتدربين مما اكتسبه من معارف وقدرات، كذلك تقع على مسؤوليته نشر الوعي التدريبي في المؤسسة والتركيز على فائدة التدريب لرفع كفاءة الأفراد الإنتاجية.

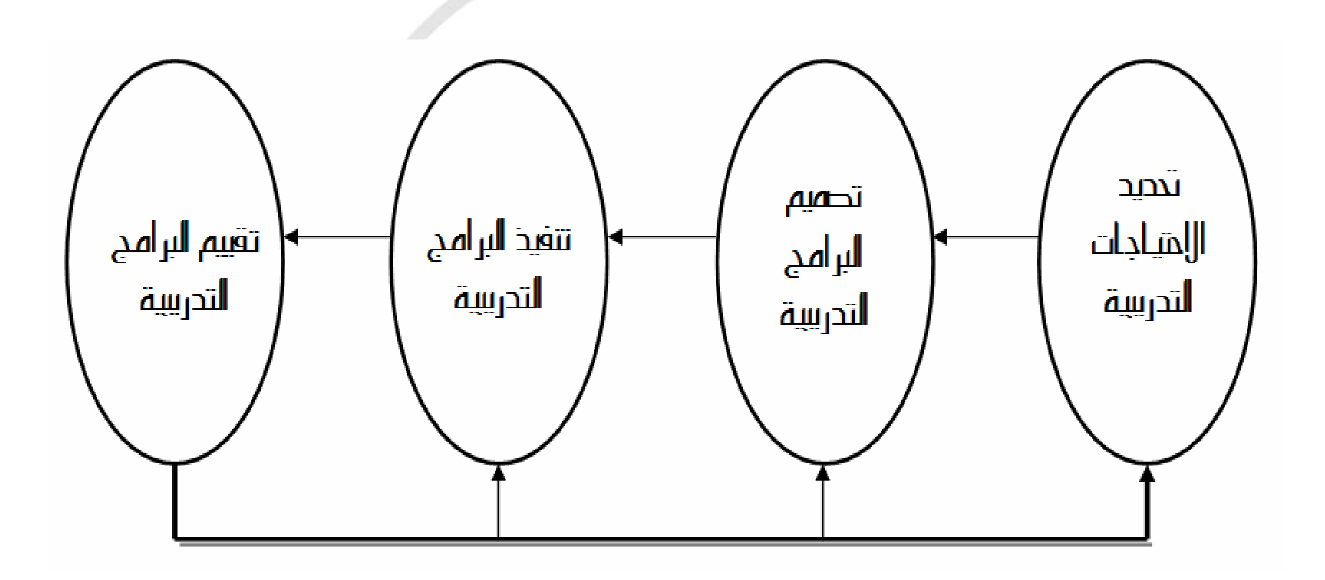
وقد تنشئ المؤسسات الكبيرة إدارة أو مركز للتدريب يتولى إعداد كافة البرامج التي تكفل الوفاء باحتياجات المؤسسة أو تلك التي يطلب منهم إعدادها ولا شك أن هذا الشكل يضمن أن يتم تدريبه على مستوى عال إذ يشرف عليه أناس متخصصون ومتفرغون لهذه العملية وقد تسعى المؤسسة بمراكز وأجهزة التدريب خارج المؤسسة سواء كانت محلية أو دولية وفي هذه الحالة يتم ترشيح الأفراد من داخل المؤسسة الذين ترى المؤسسة أنهم في حاجة إلى التدريب، وعادة ما تتولى الجامعات ومعاهد الإدارة ومراكز التدريب توفير برامج تدريبية لفترات قصيرة أو طويلة تغطى موضوعات متنوعة.

إدارة العملية التدريبية:-

لضمان كفاءة وفاعلية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة المـوارد البشريـة الشـمولية، كما لابد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

فالتدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمـة لوصـول الغاية المنشودة منه.

والشكل التالي يوضح الإطار المنظم للعملية التدريبية:-



وفيما يلي نلقى الضوء على أهم محطات إدارة العملية التدريبية أو ما يمكن أن نسميه حجـر الزاويـة في نجـاح التدريب، وهي (تحديد الاحتياجات التدريبية).

مفهوم الاحتياجات التدريبية:-

تتعلق الاحتياجات التدريبية من حيث المفهوم ببعدين زمنيين هما الحاضر والمستقبل، وبعبارة أخرى، تتعلق هذه الاحتياجات بما يسمى الفجوة التدريبية، أي بالوضع الحالي وما يجب أن يكون في المستقبل العاجل أو الآجل، وتشير الأبحاث إلى المساهمة الكبيرة للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في تضييق الفجوة التدريبية، طالما أن الجميع متفق على أن تعريف وتحديد المشكلة يشكل الجزء الأكبر من حلها وعليه تظهر الاحتياجات التدريبية ضمن الإطار المفاهيمي لهذا المصطلح بأشكال ومظاهر عدة خلال حياة المنظمة وعامليها، وتصب هذه المظاهر في المفهومين التاليين:

المفهوم الأول:-

أن الاحتياجات التدريبية تمثل "الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري الواجب توافره لدى الفرد لأداء عمل معين وبين مستواه الحالي.

المفهوم الثاني:-

إن هذا المفهوم ينأى بالاحتياجات التدريبية عن التحجيم والاقتصار على جوانب الخلل والقصور في المعارف والمهارات للعاملين، ويذهب بها لتغطي الحاجة إلى النواحي التطويرية في المنظمة، وهنا نعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة من المعلومات والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي يراد

صقلها وتنميتها لدى العاملين استعداداً لتغييرات تنظيمية أو تكنولوجية متوقعة في بيئة العمل.

لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية؟

لعل ابسط جواب على هذا السؤال هو المقولة الرائجة (إذا لم يكن لديك خطة، فأنت جزء من مخططات الآخرين)، فأي نشاط في المؤسسة لابد أن يكون مدروساً ومخططاً على أساس علمي ليحقق الغايات المرجوة منه.

والتدريب باعتباره نشاطاً هاماً لإدارة الموارد البشرية، تخصص له ميزانيات كبيرة، وجهود ضخمة، فهو يستدعي إذن أن تقوم الإدارة بالتخطيط الجيد له، وأول خطوات هذا التخطيط هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى أفراد يشغلون وظائف محددة في المؤسسة حتى تتمكن هذه المؤسسة من تحقيق أهدافها.

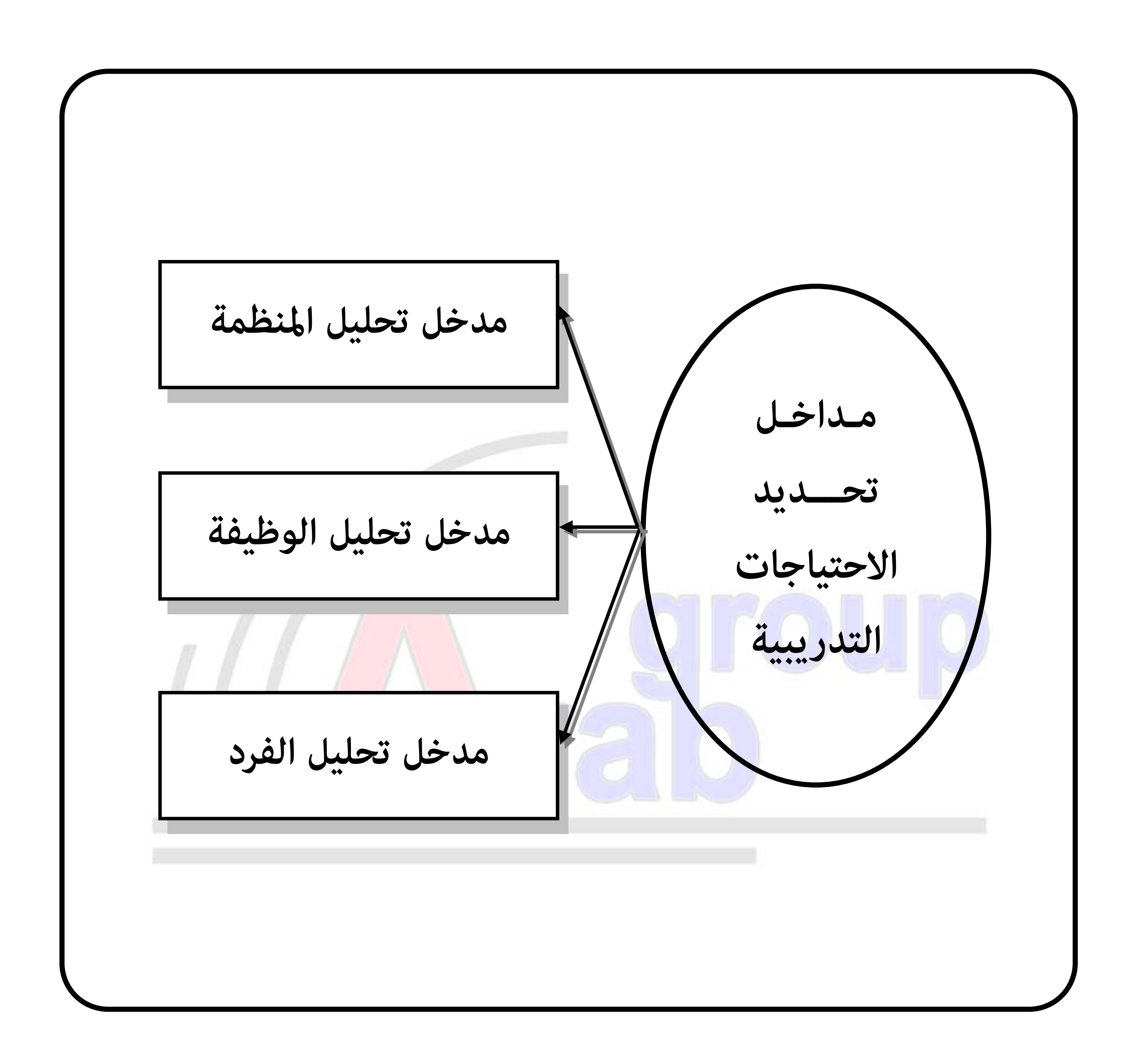
مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية:-

وهي الطرق التي ينبغي على مسئول التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنيا على أسس علمية سليمة وهذه المداخل هي:-

1- مدخل تحليل المنظمة.

2- مدخل تحليل الوظيفة.

3- مدخل تحليل الفرد.


مدخل تحليل المنظمة
مدخل تحليل الوظيفة
مدخل تحليل الفرد
مـداخـل
تحــديد
الاحتياجات
التدريبية

1- مدخل تحليل المنظمة:-

ويتضمن..أن يقوم مسئولي التدريب بدراسة المنظمة ككل من حيث:-

أ - أهداف المنظمة ومواردها وأساليب العمل فيها.

ب-تحليل الهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة والقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة المتعلقة بالتدريب من حيث وضع التدريب الحالي في كل قسم من أقسام المنظمة، وهنا تجري دراسة فعاليات التدريب وأنواعه، والمشكلات التدريبية، والمواد المتاحة، والاحتياجات التدريبية المستقبلية، وما يتصل بذلك من قضايا.

ج - دراسة وتحليل القوى العاملة.

د - تحليل مؤشرات العمل.

هـ - تحليل المناخ التنظيمي.

2- مدخل تحليل الوظيفة:-

ويجري تحليل الوظيفة من دراسة وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة، وهنا يجرى مسئول التدريب مقارنة وصف الوظيفة بمواصفات شاغل الوظيفة واستنباط أهم المعارف والمهارات والصفات التي تنقص شاغلي الوظائف، كما قد يجري مقارنة بين مواصفات الوظيفة المطلوبة بمواصفات

الوظيفة الحالية المتوفرة لدى شاغل وظائف معينة، وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات الضرورية لأدائها.

والغرض من ذلك تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من اجل الوصول إلى الأهداف المرجوة وبالإضافة إلى ذلك، يقوم المخطط للتدريب بتحليل مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالبا ما يأخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات، ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب علية الموظف وهذا يتطلب تحديد كل معايير الأداء والواجبات والمهام التي تتضمنها الوظيفة وطريقة أدائها بالإضافة إلى المعارف والكفايات اللازمة لأدائها وبهذا، فإن برنامج التدريب يمكن أن يقدم عائدا مناسبا إذا ارتبط مباشرة مع العمل لا مع شاغل الوظيفة.

أما طرق تحليل العمليات (الوظيفة) فإنها كثيرة، إلا أنه يمكننا تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل إلى ثلاثة أنواع:

أ - معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة.

ب- معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة.

ج- معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز المهام بشكل كاف.

ومن العناصر الأساسية التي تشملها عمليه تحليل (الوظائف) ما يلي:

- اسم الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي.
- خلاصة الوظيفة، جملة أو جملتين تعطي فكرة عامة عن الوظيفة.
- المهام المطلوبة، وهذه عادة تتطلب لائحة كاملة للمهمات التي تشملها الوظيفة، مع الإشارة إلى توزيع وقت الموظف بين هذه المهمات.
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي .
- عدد الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة وأسماء وظائفهم.

وتستخدم عدة بدائل لتحليل الوظيفة من أهمها: المقابلة، والملاحظة، والاستبيان، وتحليل المشكلات، وقد نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية، أي النظرة إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

3- مدخل تحليل الفرد:-

ويحاول هنا المسئول عن العملية التدريبية أن يقيس أداء الفرد في وظيفته، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه، وينصب التحليل هنا على العامل وليس على الوظيفة ويستخدم في هذا المدخل أسلوب الملاحظة أو المقابلة أو تقارير تقييم الأداء، أو توزيع قوائم رصد الاحتياجات التدريبية على الأفراد.

نموذج لاستمارة الاحتياجات التدريبية

استمارة الاحتياجات التدريبية

الاسم:.. **الرقم الوظيفي:** ....

مسمى الوظيفة الحالية:............................**عدد سنوات العمل بها:** ....

الإدارة التابع لها:...

نوع المرحلة	تاريخ الحصول	التخصص	المكان	عدد السنوات
الابتدائية				
المتوسطة				
الثانوية				
الجامعية				

التدريب المطلوب الحصول عليه

م	مسمى البرنامج	تاريخ الحصول	عدد الساعات

الجهة الطالبة **رئيس قسم الموارد البشرية** **اعتماد**

....


group
Arab

الوحدة الثانية

بطاقة الوصف الوظيفي

لمسئولي التدريب والتطوير بالمؤسسات

المسمى الوظيفي: رئيس قسم التطوير الإداري والتدريب.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: مدير الموارد البشرية.

مسمى الوحدة الإدارية: مديرية الموارد البشرية.

الوظائف التي يشرف عليها: التدريب والمتابعة والتطوير.

الاختصاص العام للوظيفة: العمل على تأهيل ورفع كفاءة الموظفين والتنسيق مع مراكز التدريب المختلفة .

الاتصـــالات:-

1- مدراء المديريات والمناطق الحرة.

2- رؤساء الأقسام وجميع العاملين .

3- المراكز التدريبية المختلفة .

شروط شغل الوظيفة:-

المؤهل العلمي: بكالوريوس كحد أدنى.

سنوات الخبرة: خبره (3-6) سنوات في مجال أعمال التطوير والتدريب .

التـدريب:-

- الحصول على دورات تدريبية متخصصة في مجال (تحديد الاحتياجات التدريبية والوصف الوظيفي) .

المهارات والقدرات والمعارف الأساسية:-

- مهارات ذهنية / الدقة – قوة الملاحظة – سرعة البديهة.
- القدرة على التفاوض والتعامل مع الآخرين .
- المهارة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- القدرة على إعداد الخطط التدريبية المتميزة .
- القدرة على إدارة الاجتماعات.
- الإلمام بالأمور المالية.
- القدرة على إدارة الأفراد
- المهارة في إعداد التقارير.

المهام والمسؤوليات:-

تنقسم إدارة التدريب إلى ثلاث مراقبات كالتالي:-

1- مراقبة تخطيط وتطوير البرامج التدريبية ومن مهامها:-

- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية وتصميم وتقييم البرامج.
- إعداد الميزانية التقديرية وتصميم البرامج التدريبية.
- إعداد الدراسات والبحوث التي من شأنها رفع كفاءة التدريب.
- إعداد الإحصاءات والبيانات الخاصة بالبرامج والمتدربين.
- مراجعة تصميم البرامج والمواد التدريبية .
- متابعة وتقييم تنفيذ البرامج التدريبية.
- متابعة وتقييم خطة التدريب السنوية والمستجدات في مجال التدريب.

ويلحق بالمراقبة الأقسام التالية:-

1- **قسم تخطيط وتصميم البرامج التدريبية ، ويختص بالأعمال التالية:-**

- تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها باستخدام الأدوات العلمية.
- إعداد خطة التدريب السنوية ضمن فريق عمل من الإدارة .

- إعداد الميزانية التقديرية لخطة التدريب السنوية.

- تصميم البرامج التدريبية.

- مراجعة تصميم البرامج التدريبية المقدمة من الشركات والجهات المختلفة .

- إعداد المواد التدريبية بالتعاون مع الإدارات المختصة وفقا لأسس علمية.

- مراجعة المواد التدريبية المقدمة للشركات على ضوء الإطار العلمي للبرنامج .

- إعداد دليل شركات التدريب والمتدربين الوطنيين والعرب والعالميين في مجال تخصصه .

- تحليل ودراسة تقارير المتابعة للمهمات الرسمية للاستفادة منها.

2- قسم متابعة وتقييم البرامج التدريبية ، ويختص بالأعمال التالية :-

- دراسة وتقييم عروض الشركات للبرامج التي ستعقد.

- عقد اجتماعات تنسيقية مع الشركات المنفذة للتدريب بالاشتراك مع قسم تصميم البرامج التدريبية .

- ترشيح الشركات التي سوف يسند إليها تنفيذ البرامج التدريبية الواردة في الخطة السنوية.

- متابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد فترة من انتهائها.

- استخدام أساليب التقييم لبرامج اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي.

- متابعة المستجدات والتطورات في مجال تقييم فعالية التدريب والعائد منه .

- تقييم خطة التدريب السنوية في نهاية السنة المالية.

- متابعة وتقييم البرامج الخارجية والمهمات الدولية .

- إعداد وتقييم الاستبيانات المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية .

2- مراقبة تنفيذ البرامج التدريبية وتتولى المهام التالية:-

- تختص مراقبة تنفيذ البرامج التدريبية بالإشراف على تنفيذ البرامج الداخلية والخارجية والمهمات الدولية والتنسيق مع الشركات المنفذة لزيادة فعالية الأداء.

- الإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية والتنسيق مع الشركات المنفذة بها.

- التنسيق مع الإدارات المعنية بشأن الترشيحات للبرامج التدريبية.

- اختيار المرشحين وإبلاغهم عن مواعيد البرامج التدريبية.

- إعداد الإحصاءات والبيانات عن المحاضرين والمشرفين والمتدربين وتحديث البيانات دوريا.

<u>ويلحق بالمراقبة الأقسام التالية:-</u>

1- قسم تنفيذ البرامج التدريبية ويختص بالأعمال التالية:-

- الإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية المدرجة في الخطة السنوية للإدارة.

- التنسيق مع الشركات والمؤسسات التدريبية بشأن الإعداد والتنظيم للبرامج.

- التنسيق مع الإدارات المعنية بشأن الترشيحات للبرامج التدريبية.

- مراسلة الجهات الحكومية والهيئات فيما يتعلق بالنواحي المالية واختيار المرشحين .

- اختيار المرشحين وإبلاغهم عن مواعيد الدورات التدريبية.

- المشاركة في تقييم البرامج التدريبية الداخلية بالتنسيق مع قسم متابعة وتقييم البرامج التدريبية .

- إدخال بيانات المحاضرين والمشرفين والمتدربين على الحاسب الآلي.

2- قسم متابعة البرامج المحلية ، ويختص بالأعمال التالية :-

- متابعة خطط جهات التدريب في المؤسسات وتقييم خططها التدريبية.

- اختيار ما يناسب محاور الخطة التدريبية .

- مراسلة جهات التدريب واختيار المرشحين وفقا للمعايير المتفق عليها.

- متابعة المرشحين للتدريب في جهات التدريب المختصة وتقييمها .

- إدخال البيانات الخاصة بالمرشحين مع جهات التدريب الخارجية .

- إعداد التقارير اللازمة عن تنفيذ البرامج الخارجية .

3- قسم متابعة البرامج الخارجية ويختص بالأعمال التالية : -

- متابعة خطط جهات التدريب بالخارج.

- اختيار ما يتناسب مع محاور التدريب الخارجي في الدول المختلفة والمنظمات الإقليمية الدولية

- إفادة لجنة المهمات والابتعاث الخارجي بالدورات والمهمات المناسبة .

- إعداد المراسلات الداخلية والخارجية مع جهات التدريب والمهمات الدولية .

3- مراقبة تقنيات التدريب وتتولى المهام التالية:-

- تختص المراقبة بتوفير المعلومات التدريبية ذات العلاقة بخطط وبرامج التدريب، مع تطوير أدوات تكنولوجيا التدريب والإشراف على المكتبة الإلكترونية التي تستفيد منها الإدارات باعتبارها مكتبة شاملة متكاملة.

- التنسيق مع الشركات المنفذة في توفير وتشغيل معدات تكنولوجيا التدريب.

- إعداد الشهادات لحضور البرامج والدورات التدريبية التي يتم تنفيذها.

- الإعداد والإخراج الفني لخطة التدريب السنوية.

- تزويد المكتبة بأحدث الكتب والمراجع والدورات العربية والأجنبية.

ويلحق بالمراقبة الأقسام التالية :-

1- قسم تقنيات التدريب ويختص بالأعمال التالية:-

- إعداد المساعدات التدريبية من قاعات وأجهزة ومعدات مناسبة.

- متابعة تنفيذ عقود صيانة معدات التدريب المختلفة .

- توفير الأفلام التدريبية مع تشغيل أجهزة السينما والمحافظة عليها.

- التنسيق مع الشركات المنفذة في توفير وتشغيل معدات تكنولوجيا التدريب .

- إعداد المقايسات المخزنية لإدارة التدريب .

2- قسم المكتبة وخدمات التدريب ويختص بالأعمال التالية :-

- الإعداد والإخراج الفني للخطة التدريبية السنوية وفقا لأحدث التصميمات في الإخراج.

- التصميم الفني للمسار الإلكتروني لكل مراقبة أو موظف بما يخدم التدريب.

- إعداد التقارير السنوية عن إنجازات إدارة التدريب وعرضها على اللجان المختصة .

- تزويد المكتبة بأحدث الكتب والمراجع والإشراف على محتويات المكتبة .

- فهرسة وتصنيف المواد والكتب والأجهزة على الحاسب الآلي.

بيئة العمل:-

1- توفر وسائل التبريد والتكييف .

2- توفر أجهزه لمتطلبات العمل .

3- وجود علاقات عمل ايجابية .

الموافقة / المصادقة:-

من قبل مدير الموارد البشرية.


group
Arab

الوحدة الثالثة

دور مسئولي التدريب في إعداد وتنظيم البرامج التدريبية

تعتبر عملية الإعداد والتنظيم من أهم مراحل إدارة البرنامج التدريبي فهي التي تضع الإطار العام للتدريب وكذلك الإطار المرحلي للخطوات التنفيذية لإتمام العملية بأكملها، وذلك من أجل التحكم في عنصر الوقت بالبرنامج وتقسيم الأدوار والتقليل من الجهد والوقت المبذول مما يسهل عملية تقديم التدريب وما يستتبعه من خطوات متمثلة فى إجراء التقييم وكتابة التقرير النهائي للوقوف على ما تحقق من أهداف التدريب.

مراحل عملية تنظيم البرنامج التدريبي:-

تتم عملية التنظيم خلال ثلاث مراحل أساسية هي:-

المرحلة الأولي:- مرحلة الإعداد للبرنامج التدريبي (ما قبل البرنامج).

المرحلة الثانية:- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي (أثناء الانعقاد).

المرحلة الثالثة:- مرحلة المتابعة والتقييم وكتابة التقارير (بعد البرنامج).

<u>المرحلة الأولى:</u> ما قبل انعقاد البرنامج:-

<u>1. تحديد موضوع التدريب طبقا للاحتياج المؤسسي:-</u>

يحدد موضوع التدريب وفقا لأهداف وأغراض المؤسسة التي أنشئت من أجلها وطبقا لما تم حصره من احتياجات من خلال استيفاء استمارة تقييم مؤسسي أو استمارة حصر الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة.

وهناك عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية يمكن تلخيصها فيما يلي:-

- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف، وتشترك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟ أي هل يجب تحصيل المعلومات والمهارات بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد؟ وهل يمكن تعلمها في الوظيفة أو يلزم لتعلمها برنامج تدريبي معين؟
- ما درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها، وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه، أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟
- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة؟ وما هو أثر عدم توفرها؟
- ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات والمعلومات في الوظيفة او في برنامج تدريبي خاص؟

- ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟ وهل سيكون أكفأ أداء من الشخص الذي لم يدرب في هذا المجال؟
- ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة - هل يستطيع المتدربون اكتسابها؟ وهل تتناسب المعايير الموضوعة مع قدراتهم ودوافعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ومستويات نضوجهم؟
- ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذه المتطلبات ، وبحيث يستطيع الفرد المتوسط الإفادة منها؟
- ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة؟
- ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي يكتسبها، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات في وظيفته؟ وما المستوى أو المعيار الذي يجب أن يبلغه في نهاية البرنامج التدريبي، والذي يكفي للتأكد من أنه سيحتفظ بما تعلم حتى يستعمله في وظيفته؟
- ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب، وما المستوى المطلوب تحقيقه للمتدرب في برنامج تدريبي أو مرحلة تدريبية قبل البدء في برنامج أو مرحلة أخرى، أو قبل البدء في متابعة التدريب أثناء الأداء الفعلي للوظيفة؟

2. تحديد الفئة المستهدفة (المشاركون):-

إن العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية يمكن إجمالها فيما يلي:-

- أن يكون المتدرب شاعرا بالمشكلة التي يعاني منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لا بد أن يكون لديه إحساسا قويا بحاجته لها.
- أن يكون لدى المتدرب استعدادا عاليا للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته
- توافر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.
- توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقويم والتطوير

ومن الجدير بالذكر أن عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم تليها عملية توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة. وعلى مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين:-

- تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم
- وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد

3. تحديد زمان و مكان انعقاد التدريب:-

يتم تحديد زمان انعقاد البرنامج وفقا للجدول الزمني للخطة التدريبية للمؤسسة، وبصفة عامة، يجب تحديد موعد ومكان التدريب بما يتفق مع ظروف المشاركين وبحيث يسهل الوصول إليه.

4. تحديد فريق العمل:-

ويتضمن ذلك عدد الأفراد، المهمة المسندة لكل فرد، منسق التدريب، المشرف العام على البرنامج.

5. وضع الميزانية:-

وتشمل مصروفات الإقامة، والانتقالات، والمواد الموزعة، ومكافآت فريق العمل والمدربين، وإيجار القاعة، وتكلفة الأطعمة والمشروبات وتكلفة تصوير وإعداد...إلخ.

6. تحديد واختيار المدرب الاستشاري:-

إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب، فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب، ومن أهم المعايير

التي يجب وضعها فى الاعتبار عند اختيار المدربين أو الاستشاريين أن يكونوا مؤهلين للتدريب ولديهم الخبرة والمعرفة الكافية بموضوع التدريب **وهناك عدة خطوات لاختيار المدرب الكفء هي**:-

أ) إعداد قائمة أو دليل خاص بالمدربين المحترفين والهيئات والمكاتب التدريبية والاستشارية مصنفة وفق الموضوعات المتنوعة للتدريب.

ب) إعداد خطاب وتوجيهه للعديد من المدربين أو المؤسسات التدريبية، يشمل على أسم البرنامج التدريبي والموعد المقترح لتنفيذه، ويتم من خلاله المطالبة بتقديم عرض فني ومالي في حالة الرغبة في التعاون، يحدد فيه الأهداف والمحتويات والمعينات التدريبية التي ستستخدم وسابقة أعمال المدرب موضحا بها البرامج التدريبية التي قام بالتدريب عليها وأسماء الجهات التي شارك فيها بالتدريب بالإضافة إلى لسيرة الذاتية الخاصة به.

جـ) تشكيل لجنة لتفريغ العروض والاتفاق على أفضل العروض فنيا ثم ماليا.

د) إعلام المدرب بالهدف من الدورة وعدد الجلسات وساعات التدريب.

هـ) يقدم المدرب برنامج زمني تفصيلي لكل جلسة بالزمن والموضوع.

و) إفادة المدرب بالمعلومات الأساسية الخاصة بالمشاركين من حيث العدد والسن والنوع والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة فى مجال التدريب.

ز) التفاصيل الكاملة عن مكان وزمان البرنامج والإقامة إن وجدت.

7. إعداد وإرسال خطابات الدعوة واستمارة الترشيح:-

(يرفق مع خطاب الدعوة استمارة الترشيح والجدول الزمني للتدريب).

أ) إعداد وإرسال خطاب الدعوة:-

يجب أن يتضمن خطاب الدعوة تفاصيل عن البرنامج التدريبي بما فى ذلك عنوان البرنامج وموعد ومكان انعقاده، وغير ذلك من المعلومات الأساسية للمشارك بحيث لا يكون فى حاجة إلى الرجوع إلى الهيئة المنظمة للتدريب.

كما يجب ذكر عدد المرشحين المطلوبين بالصفة الوظيفية المطلوبة مع الإشارة إلى أهمية مراعاة توازن النوع الاجتماعي وآخر موعد لاستلام استمارات الترشيح ورسوم الاشتراك (إن وجدت) مع ذكر اسم المشرف على البرنامج واسم المنسق ورقم تليفونه للاتصال به عند الحاجة.

ب) إعداد وإرسال استمارة الترشيح:-

- تتضمن استمارة الترشيح عادة بعض البيانات عن الشخص المرشح للمشاركة فى التدريب بما فى ذلك بياناته الشخصية وبيانات عن الهيئة التي ينتمي إليها المرشح بالإضافة إلى اسم وميعاد ومكان عقد البرنامج التدريبي.

- الغرض من هذه الاستمارة هو الحصول على المعلومات الخاصة بالمشارك والتي تساعد في عملية الاختيار والتي تكون وفقاً لقواعد الالتحاق بالتدريب التي تضعها المنظمة.

جـ) استمارة رصد التوقعات و قياس المعلومات:-

توضع هذه الاستمارة لقياس معلومات ومعارف المرشح للتدريب لتوضيح مـدى احتياجـه لهـذا البرنـامج أو أيـة برامج أخرى، كما تفيد في معرفة توقعات المرشحين منذ حضورهم ، لتؤخذ في الاعتبـار خـلال التنفيـذ وعنـد تقيـيم البرنامج بمطابقة التوقعات بالموضوعات التي طرحت بالفعـل، كـما يشـارك في تصـميم اسـتمارة قيـاس المعلومـات المدرب المنوط إليه تنفيذ البرنامج التدريبي.

د) استمارة التسجيل (التعارف):-

- توضع هذه الاستمارة بالملف التدريبي الذي يوزع على كل مشارك فى اليوم الأول للتدريب ويجب التأكيد علي أهمية استيفاء هذه الاستمارةعند بدء البرنامج.

- تتكون هذه الاستمارة من بيانات شخصية عن المتدرب وعن المؤسسة التي ينتمي إليها والاسم والعنوان والوظيفة (أسم الجمعية وعنوانها وتليفوناتها).

- يجب أن يوضع أعلى الاستمارة عنوان وتاريخ ومكان انعقاد البرنامج.

<u>8. إعداد وتجهيز الملف الخاص بالمتدرب:-</u>

بعد إرسال خطاب الدعوة ومرفق به استمارة الترشيح تبدأ عملية ترتيب الملف الخاص بالمتدرب بحيث يحتوي كل ملف علي ما يلي :-

- رسالة ترحيب.
- استمارة التسجيل (التعارف).

- الجدول الزمني للبرنامج التدريبي .
- المادة التدريبية .
- استمارة التقييم النهائي أو اليومي
- مطبوعات تعريف عن المؤسسة والنشاط الذي يندرج تحته البرنامج التدريبي.
- دفتر للملاحظات.
- قلم.

ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبي:-

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.
- أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي.
- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها.
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب ملائم لطبيعة كل مكون على حدة.

ويجب أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية، حيث

تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.

9. تحديد نظام القاعة وما سيقدم خلال فترة الراحة والغذاء:-

معايير اختيار قاعة التدريب الجيدة:-

(أ) من السهل الوصول إليها .

(ب) مناسبة لعدد المشاركين .

(ج) ذات تهوية وإضاءة جيدة.

(د) متوفر بها أجهزة العرض والتصوير والصوت.

(هـ) يتوفر بها أو بالقرب منها مكان للإستراحات .

10. تنظيم شكل جلوس المتدربين :-

ما هي أهمية شكل جلوس المتدربين في عملية التدريب؟

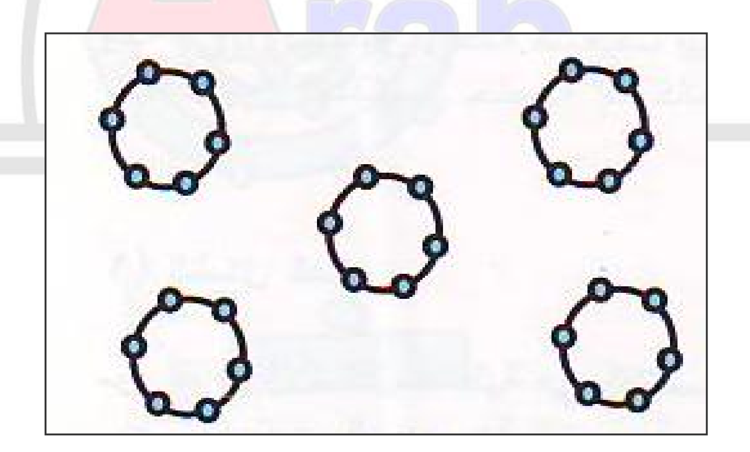
- شكل الجلوس له علاقة بطريقة / أسلوب التدريب.
- شكل الجلوس له علاقة بالإمكانات المتوفرة (المساحة/ عدد المقاعد/ الطاولات).

- شكل الجلوس له علاقة بالاتصال والتواصل بين المشاركين.
- شكل الجلوس له علاقة بثقافة وعادات المجتمع (ذكور وإناث).
- شكل الجلوس له علاقة بقدرة المدرب على إدارة التدريب.
- شكل الجلوس له علاقة بعدد المشاركين.

الأشكال الشائعة للجلوس في التدريب:-

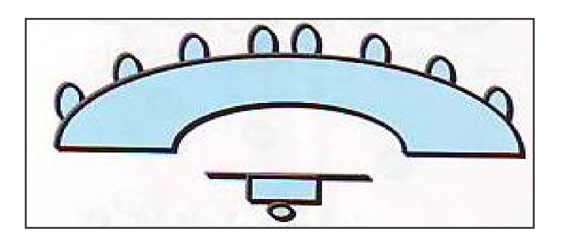
1- شكل المجموعات الصغيرة:-

يسمح بتفاعل جيد بين أعضاء المجموعة الصغيرة فقط ويحرم أعضاء المجموعة الواحدة من الاتصال والتواصل مع المجموعات الأخرى ويحتاج لمساحة كبيرة .



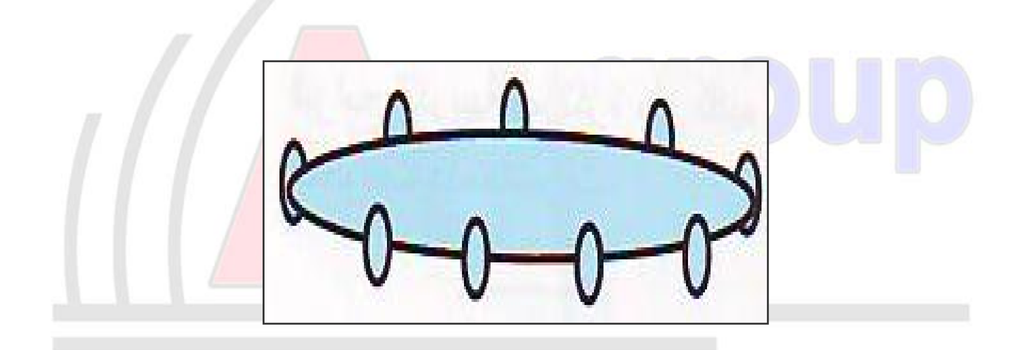
2- الشكل نصف الحلقي:-

يسمح للمدرب بالاتصال مع من يريد ولكن فرص الاتصال بين المدربين ضعيفة .



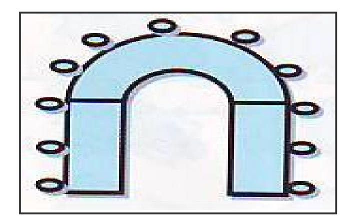
3- الشكل البيضاوي:-

لا يوفر الحد المطلوب من الاتصال الفعَّال بين المتدربين فالبعض ينعم باتصال جيد مع البعض ويُحرم البعض الآخر من ذلك .



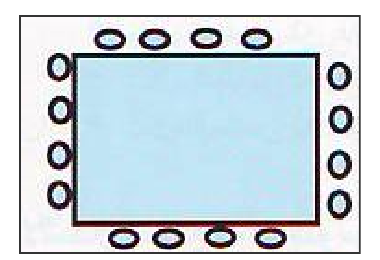
4- شكل حرف: U

شائع جداً وفرص الاتصال فيه ليست كافية حيث تنشط بين مشاركين وتضعف بين آخرين ويتطلب مساحة كافية كضمان لسهولة الحركة، وللتغلب على هذه المشاكل تزال الطاولات .



5- شكل المربع:-

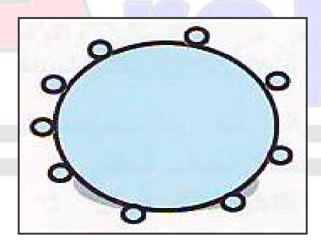
الاتصال ضعيف نوعاً ما من حيث الفاعلية ويكون قوياً بين المدرب والمتدرب الذي يليه في الاتجاهين ولكنه ضعيف بين المتدربين المتقابلين خاصة إذا كانت المسافة كبيرة .



6- الشكل الدائري:-

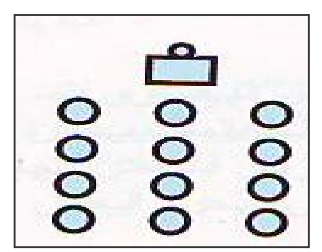
من أقوى الأشكال فاعلية في الاتصال على مستوى المجموعة التدريبية ويستخدم بشكل واسع في التدريب بالمشاركة .





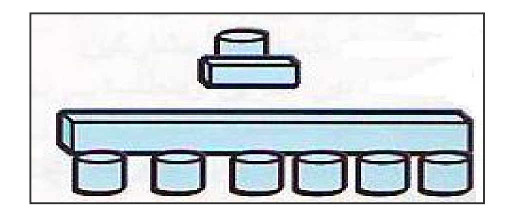
7- الشكل المصفوف:-

من الأشكال التقليدية التي تستخدم في البرامج التدريبية المرتكزة على تقديم المعلومات كالمحاضرات .



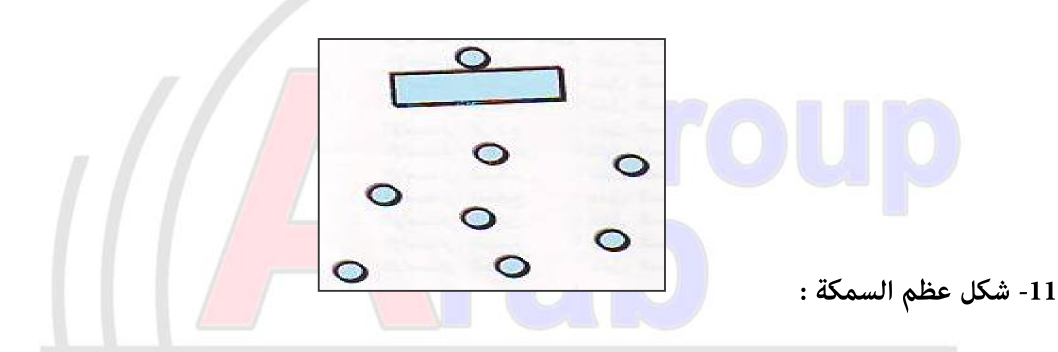
8- الشكل الموازي:-

يستخدم على نطاق المجموعات الصغيرة والاتصال فيه ضعيف بين المتدربين وقوي مع المدرب .



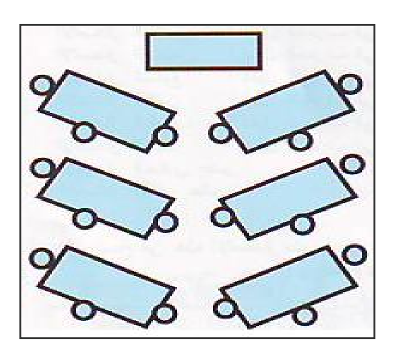
9-الجلوس الحر:-

الاتصال ضعيف بين المتدربين ويُستخدم في المهمات الفردية والتي تستلزم وجود مسافة معينة بين متدرب وآخر (الامتحانات).



11- شكل عظم السمكة :

الاتصال قوي بين أفراد المجموعة الواحدة وجيد نسبياً بين المجموعات ويتيح حرية الحركة داخل القاعة وتشكيل مجموعات العمل في سهولة ويسر .



11. التأكد من معينات التدريب :-

يجب أن يتأكد المسئول عن تنفيذ البرنامج التدريبي من توفير كافة أجهزة ومعينات التدريب اللازمة، وذلك من خلال:-

أ) اختيار مناسب للمعينات السمعية والبصرية اللازمة للتدريب.

ب) تجهيز لوحه ورق (فليب شارت).

جـ) تجهيز جهاز الإسقاط الضوئى (أوفرهد بروجكتور)، أو جهاز داتـا شـو (فيـديو بروجكتـور) إذا تطلـب الأمـر لذلك.

هـ) وجود جهاز كمبيوتر وماكينة تصوير بالقرب من القاعة.

و) تجهيز أقلام وأوراق لمجموعات العمل.

12. وضع قائمة مراجعة:-

عند الانتهاء من الخطوات السابقة يجب أن يكون لدى المؤسسة قائمة مراجعة خاصة بالتدريب، تشتمل هـذه القائمة على بعض النقاط الواجب مراجعتها قبل وأثناء التدريب حتـى نتأكـد مـن اكـتمال ونجـاح كـل عـنصر مـن عناصر التدريب السابقة، وتحتوى هذه القائمة على أغلب النشاطات المطلوبة عند التخطيط لـدورة تدريبيـة ومـن المهم أن يضعها المسئول عن التنفيذ نصب عينيه.

المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ البرنامج:-

1. استقبال وتسجيل وافتتاح:-

- يجب التأكد من أن كل المعدات والأجهزة تعمل جيداً.

ـ إدارة ومراقبة استقبال المشاركين وتوزيع ملفات التدريب على كل مشارك.

- متابعة التسجيل للمشاركين وافتتاح البرنامج وشرح أهداف البرنامج واستعراض الجدول الزمني للبرنامج (الأجندة).

2. إدارة الاستراحات ومراقبة الطعام:-

- إدارة ومراقبة عملية تقديم الطعام والمشروبات وجودتها، وأوقات الاستراحة ووقت الغذاء إن وجد.

3. استيفاء استمارة التقييم النهائي:-

وهى تصمم لتقييم البرنامج التدريبي من كافة الجوانب (الفنية والإدارية) وأوجه الاستفادة من الموضوعات المطروحة بالبرنامج وما لم يتم تغطيته خلال البرنامج مع وجود مساحة لذكر توصيات وتعليقات المشاركين على أسلوب العرض والميسرين ومعينات التدريب والبرنامج ككل.

<u>المرحلة الثالثة:</u> مرحلة ما بعد البرنامج:-

<u>1. تسوية الميزانية:-</u>

بانتهاء البرنامج يتم تسوية الميزانية من خلال مستندات رسمية مقابل كل منصرف بموجب كشف بيان للتسوية موضحاً به أوجه الصرف ومرفقا به الفواتير والمستندات، وكذلك إرفاق كشف استلام بدل الانتقال أو أية مصروفات أخرى سددت للمشاركين مدعماً بكشف الحضور والانصراف.

<u>2. إعداد و صياغة نتائج التقييم النهائي:-</u>

بعد استيفاء استمارات التقييم النهائي من قبل المشاركين، يجب تفريغ هذه الاستمارات وصياغة نتائجها مع ذكر التوصيات وأهم التعليقات وذلك للاستفادة بها فى تقييم مدى نجاح البرنامج وأداء المسئولين عن إدارة وتنفيذ البرنامج وأخذها فى الاعتبار عند إعداد وتنفيذ الدورات القادمة.

<u>3. إعداد و صياغة التقرير النهائي للبرنامج:-</u>

يتم كتابة التقرير النهائي للبرنامج على أن يتضمن النقاط التالية:-

أ) مقدمة: تشتمل على أهمية وأهداف البرنامج التدريبي الرئيسية والفرعية.

ب) بيانات أساسية عن البرنامج: كالتالي:-

ـ اسم المسئول عن التنفيذ والمنسق.

ـ اسم المدرب أو الاستشاري.

ـ مكان التدريب وزمانه.

ـ مدة تنفيذ البرنامج.

ـ أساليب التدريب.

ـ معينات التدريب .

ـ الجدول الزمني (الأجندة).

ـ نتائج التقييم النهائي.

ج) سرد لكيفية سير البرنامج بحيث تشمل الموضوعات المطروحة والمناقشات ومجموعات العمل وغيرها من الأنشطة الرئيسية التي تمت خلال البرنامج التدريبي.

د) إرفاق صورة ضوئية من كشف الحضور.

هـ) بيان يوضح أسماء المشاركين ووظائفهم وعناوينهم وتليفوناتهم.

ز) إرفاق صورة جماعية للمشاركين أو أية مستندات تتعلق بتوثيق البرنامج.

ر) متابعة مخرجات و أثر البرنامج التدريبي .

نموذج رقم (1)

الجدول الزمني للتدريب

اسم البرنامج :..

التاريخ : ....

المكان : ....

اليوم الأول:-

الجلسة الأولى	**الموضوع**	**أسم الخبير**
9.00 – 11.00	تعارف	
11.00-11.30	استراحة	
الجلسة الثانية		
11.30- 1.30	الموضوع	
1.30- 2.00	استراحة	
الجلسة الثالثة		
2.00-4.00	الموضوع	
	غذاء	

ملحوظة : يكرر تبعاً لعدد أيام التدريب

نموذج رقم (2)

استمارة ترشيح لبرنامج تدريبي

"أسم البرنامج "

المنعقد خلال الفترة (من ---- الى)

المكان --------------

أولاً : بيانات عن المرشح / المرشحة للتدريب :-

الاسم:...

النوع : ( ) أنثى ( ) ذكــر

العنوان :....................................المؤهلات الدراسية :..

تليفون : منزل : ....عــمــل:........................محمول :..............................

الوظيفة / المهنة الأصلية :..

البريد الإلكتروني : ....

الوظيفة/الموقع داخل الجمعية :...

الدورات التدريبية الحاصل عليها :..

الخبرات السابقة :...

ثانياً : بيانات عن الجمعية :-

الاســـم : ....

رقم الإشهار : .... تاريخ : ..../......./..........................

العنوان :..

تليفون :...

فاكس :..

بريد إلكتروني : ....

نموذج رقم (3)

استمارة تسجيل / تعارف

برنامج تدريبي بعنوان "................................ "

المنعقد خلال الفترة (من ---- الى)

بمركز تدريب ....

الاســــم : ....

العنــوان : ....

تاريخ الميلاد : ....

المؤهـــل : ....

تليفون : ....

الوظيفة: ....

أسم جهة التدريب : ....

عنوانها :...

تليفونها:..فاكس :...

البريد الإلكتروني :...

التاريخ : ....

التوقيع : ....


group
Arab

الوحدة الرابعة

أهمية تقييم العملية التدريبية وقياس العائد

إن تقييم التدريب من الأمور التي كثيرا ما يتحدث عنها مسئولو التدريب ولكنهم قلما ينفـذونها بفعاليـة فقـد يكتفي بعضهم بالتقييمات المكتوبة في نهاية حلقات التدريب مما قد يتسبب في حـدوث فجـوة كبـيرة في التقيـيم، ولذلك فنحن هنا نبحث بعض الجوانب المهمة في عملية تقييم التدريب والتي تؤكد على أن التقييم يتعلق بعملية التدريب بأسرها وليس مجرد نشاط داخل التدريب.

ماهية الجوانب المهمة في عملية تقييم التدريب؟

- **تقييم ردود الأفعال:-**

يقيس هذا التقييم رد فعل المشاركين عـلى كـل التـدريب أو عـلى قسـم منـه ومـن الأسـاسي لمسـئولي التـدريب استخلاص تعليقات مرتجعة جيدة لتحسين فعاليتهم والارتقاء بجودة البرنامج، ويجب التماس التعليقـات باسـتمرار من المشاركين طيلة حلقة العمل للتأكد من فعالية البرنامج وليتمكّن مسئول التدريب من تصميم البرنامج بما يلائم رغبات كل مجموعة من المشاركين، ولا تقل الإفادات المنظمة أهمية بالنسبة للمشاركين من أجل الإحسـاس بملكيـة عملية التدريب وللسماح لهم بالتعبير عن مشاعر خيبة الأمل.

وتتمثل الصعوبة الرئيسية في تقييم ردود الأفعال في استحداث طريقة للحصول على معلومات مفيدة من المشاركين من دون إثارة مشاعر خيبة الأمل لديهم بسبب التطويل.

❖ **تقييم المعرفة:-**

يقيس هذا التقييم ما يطرأ من تغيرات على مهارات المشاركين ومعرفتهم ومواقفهم عن طريق مقارنة المقاييس السابقة للتدريب مع النتائج التالية للتدريب، والمرحلة اللاحقة للتدريب لا تكون في كل الحالات في نهاية حلقة العمل أو البرنامج بأسره، بل يمكن أن تأتي بعد الانتهاء من أجزاء محددة من النشاط التدريبي.

ويبدأ تقييم التعلم أثناء التدريب ويجب أن يشمل البرنامج طرقا لرصد ما إن كان يمكن للمشاركين أداء الأشياء المحددة في أهداف التدريب.

ويمكن القيام بذلك من خلال مجموعة من الطرق:-

- الاختبارات العملية.
- الاختبارات التحريرية.
- تمارين دراسة الحالة.
- تمارين حل المشاكل.

- أي أسلوب آخر يكشف عما إذا كان في استطاعة المشاركين القيام بالأشياء الواردة في الأهداف.

ومن المهم أن يكون المشاركون على علم بنتائج هذا الرصد لأنهم يحتاجون إلى معرفة واضحة عن وضعهم بالنسبة لإكمال أهداف التدريب.

❖ **تقييم الأداء:-**

يقيس هذا التقييم التغير الذي يطرأ على أداء المشاركين لوظائفهم نتيجة التدريب على مدى فترة زمنية وذلك بمقارنة أداء المشاركين قبل حضور النشاط التدريبي وبعده.

وهذا الجزء من عملية التقييم يختبر مدى الوفاء بالاحتياجات التدريبية المحددة (التي تشكل أساس التدريب)، وقد يستطيع المشاركون تحقيق أهداف التدريب أثناء الدورة أو حلقة العمل ولكن المحك الحقيقي يكون عندما يمكنهم أن يطبقوا عمليا ما تعلموه "أثناء العمل."

ولا يمكن إجراء تقييم الأداء إلا بعد التدريب بعدة أسابيع أو أكثر، ثم تكرر بعد عدة أشهر للتحقق من حدوث تغييرات أخرى مع مرور الوقت باستعمال أساليب مشابهة للأساليب المستخدمة في إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية.

❖ **تقييم الأثر:-**

هو تقييم طويل المدى ويتم إجراؤه في العادة خارج نطاق اختصاصات مسئول التدريب، وينفذ هذا التقيـيم في الأحوال العادية عن طريق تدريب الموظفين أو الإدارات عندما تحتاج الهيئة إلى معرفة مدى فعالية نهجها الشـامل إزاء التدريب.

ويشمل هذا التقييم مقارنة إنتاجية أو فعالية أو أداء الهيئات بعضها أو أجزاء معينة من عملها، ثم تقارن بعـد برنامج (وليس مجرد حلقة عمل أو دورة تدريبية واحـدة) للتـدريب والتطـوير، ويقـيم بعـد ذلـك الأثـر أو التـأثير لمعرفة أي فرق يكون قد تحقق من خلال التدريب.

❖ **أنشطة التقييم الذاتي:-**

تضم هذه الأنشطة أي تقنية يطلب فيها من أفـراد المجموعـة تأمـل وتقيـيم مسـتوى مهـارتهم أو معـرفتهم أو وعيهم، ويمكن إجراء التقييم الذاتي لتقديم موضوع جديد وتركيز انتباه المجموعة على الموضوع المطروح للمناقشة وإحاطة مسئول التدريب بالمستويات القائمة للقدرات والمواقف، كما يمكن استخدامه كجزء من تقييم لاحق لما تـم تعلمه أثناء التدريب، وتشمل التقنيات المستخدمة في كثير من الأحيان في إطار التقييم الـذاتي الاسـتبيانات وأدوات التقدير والتمارين...إلخ.

ويمكن أن تتنوع صور هذا النهج لتشمل تقييم الرصد والتقييم من المشرفين، وينبغي أن يتمتّع كل نـوع بهيكـل واضح يدركه كل من يشمله التقييم وينبغي أن يشمل التقييم ترتيبات لاستخلاص إفادات فورية وإجـراء متابعـات موجهة.

❖ **القوائم المرجعية:-**

تشبه هذه القوائم المرجعية أنشطة التقييم الذاتي وتستعملها المجموعات للتذكير بالنقاط الأساسية لموضوع ما أو لتقييم أنفسهم في مقابل بعض المعايير الأساسية، ويقوم مسئول التدريب بإعداد معظم القوائم المرجعية سـلفا، وتبدو القائمة المرجعية نوعا ما مثل قائمة مشتريات من حيث أنها تحتوي على عناوين ونقاط بترتيب ما ومـن دون الخوض في تفاصيل أي منها، وكتمرين للتقييم الذاتي، يقوم المشاركون بوضع علامة أمام العناصر التي يجمعونهـا أو ينتهون منها، أو يجيبون باستخدام "نعم/لا" عند تقييم قدراتهم في مقابل مجموعة من المعايير.

❖ **الجولات:-**

توفر الجولات طريقة سريعة وبسيطة للحصول من جميع أفراد المجموعة عـلى ردود أفعـال وتعليقـات فوريـة على مسألة قيد البحث، ويدعو مسئول التدريب إلى جولة عندما يرغب مسئول التدريب في سماع رأي كل شـخص

في المجموعة، ويطرح سؤال مباشر على كل شخص في المجموعة ويمنح الفرصة للإجابة عليه من دون التعليق على تلك الإجابات في تلك المرحلة.

- **استمارات التقييم:-**

تمثل استمارة التقييم طريقة منظمة لجمع معلومات مكتوبة من كل المشاركين بعد الانتهاء من نشاط ما، وقد ترتب الاستنتاجات وتلخص في تقرير تقييمي، وقد تجهز استمارات التقييم في صور كثيرة: قصيرة أو طويلة، أو نوعية أو كمية، أو شخصية أو مجهولة المصدر، موجهة نحو العملية أو موجهة نحو النتائج.

وهناك ثلاثة أنواع أساسية من استبيانات ردود الأفعال.

1- وضع علامة في المربع وهو ما يشير إلى ما يشعر به كل مشارك تجاه مختلف جوانب التدريب، وتمتاز هذه الاستبيانات بالسرعة والبساطة ولكن ما يعيبها هو أنه، بسبب بساطتها، يتعذر استجلاء المعنى الكامن وراء العلامة المعينة.

2- سلسلة من الأسئلة المفتوحة التي تشجع المشاركين على كتابة ردود أفعالهم إزاء مختلف جوانب التدريب، وميزة هذه الطريقة أنها توفر مزيدا من التفاصيل وأما عيبها فهي أنها تستغرق وقتا أطول.

3- الجمع بين الشكلين السابقين، مما يحقق أكبر قدر من المزايا ولكنه قد ينطوي أيضا على أكبر قدر من العيوب.

وتشمل الأسئلة التي ينبغي أن ترد في هذه الاستمارات المسائل المتعلقة بما يلي:

- إدارة شؤون التدريب.
- البيئة المادية.
- الأمور التي يرى المشاركون أنها مفيدة أو غير مجدية.
- طرق وأسلوب وهيكل وعملية التدريب.
- أسلوب التسهيل.

والغرض من هذه الاستمارات هو أن تستعمل في نهاية التدريب وينبغي استيفاؤها قبل مغادرة المشاركين، ومن المهم أن يوفر مسئولو التدريب وقتا كافيا في نهاية التدريب للانتهاء من هذه الاستمارات.

- **جلسات الإفادة الشفهية:-**

يمكن أن يكون من المفيد أيضا عقد جلسة إفادة شفهية أخيرة بين المشاركين ومسئولي التدريب، ويقوم معظم مسئولو التدريب بإعداد الجلسات ولكنها لا تؤتي ثمارها في كثير من الأحيان جراء سوء التنظيم، وينبغي على مسئول التدريب أن يساعد في العملية عن طريق تزويد المشاركين بهيكل يمكن أن يكون مجموعة من الأسئلة لاستعراض حلقة العمل، ويمكن بدلا من ذلك أن يعمل المشاركون اعتمادا على توقعاتهم الخاصة بهم والتي يقومون بتحديدها أثناء الجلسة الافتتاحية، وينبغي على مسئول التدريب أن يجلس بعد

ذلك وينصت إلى المشاركين، وينبغي ألا يتركز الحوار حول الرد على ما يقال، بل ينبغي أن يـنصرف إلى سـماع وفهـم وجهة نظر كل واحد من المشاركين في النشاط التدريبي ومسئول التدريب وهيكل التدريب وأسلوبه.

ويمكن إدخال تغيير يتمثل في إقامة محاورة بعد فترة وجيزة من انتهاء النشاط التدريبي، ويمتاز ذلك بأنه يتـيح للمشاركين الوقت لمزيد من التأمل في العملية التدريبية.

❖ استعراض من مسئول التدريب:-

هناك تقييم آخر مفيد للتدريب وهو أن يقوم مسئول التدريب بوضع قائمة مراجعة شخصـية قبـل الشروع في التدريب ويستخدمها بعد ذلك في تنفيذ استعراض للنشـاط التـدريبي مـع زملائـه مـن مسـئولي التـدريب، ويمكـن لمسئول التدريب أن يتوصل من خلال ذلك إلى أفكار عميقة ويساعد في تطويرها.

❖ الوصايا الخمس عند تقييم الدورة التدريبية:-

1- وضع خطة للتقييم عند تخطيط الدورة.

2- الوضوح فيما تريد تقييمه قبل أن تبدأ في عملية التقييم.

3- ضمان وضوح وسهولة فهم أي إفادة مقدمة إلى المشاركين.

4- توفير الوقت لاستخلاص الإفادات من المشاركين.

5- اختيار أفضل نهج للحصول على أفضل المعلومات من مجموعة المشاركين.

❖ **المنهج الوصفى لقياس العائد من التدريب :-**

يقسم هذا المنهج العائد من التدريب إلى قسمين :-

1- عائد معنوي.

2- وعائد مادي.

أولاً: قياس العائد المعنوي للتدريب:-

يتعلق قياس العائد المعنوي للتدريب بتحسين السلوك والاتجاهات وتنمية المعارف والمهارات الخاصة بالمتدربين.

يمكن قياس العائد المعنوي بعدة أساليب منها :-

- الاختبارات الشخصية.
- الاستقصاء.
- التقييم أثناء العمل (بواسطة المشرفين المتخصصين الاستشاريين)
- استخدام مجموعتين (مجموعة الرقابة/ مجموعة التدريب) للتعرف على عائد التدريب.

ثانياً: قياس العائد المادي للتدريب:-

يتم قياس العائد المادي مما حققه التدريب من تقدم في مهارات وتحسين أداء المتدربين وتقييمه ماليا، وذلك وصولا إلى ما حققه الاستثمار في التدريب من عائد وتقديرا الاستمرار فيه أو وقفه.

و يمكن اللجوء إلى الطرق التالية للمساعدة في قياس العائد المادي للتدريب :-

قياس الفقد المادي نتيجة نقص المعارف والمهارات والسلوك لدى المتدرب قبل التدريب مضافا إليه تكاليف التدريب.

- تحديد المقابل المادي الذي يعود على الجهة لتحسين السلوك والمعارف والمهارات بعد التدريب.
- مقارنة المقابل المادي الذي يعود على الجهة بعد التدريب بالعائد المادي قبل التدريب، وإذا كان الفارق نتيجة مباشرة لزيادة المهارات وتنمية السلوك فإنه يعد عائدا للاستثمار فى التدريب.

❖ **المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب:-**

- يجب على الجهات التي ترغب في تطوير التدريب أن تلجأ إلى تطبيق المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب، حيث يتم بمقتضاه استخدام الأساليب الكمية التي تمكن من قياس نتائج التدريب ومقارنتها بتكاليفها بأسلوب منطقي.

- يتطلب المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب ما يلي:-

- إعداد نظام البرامج التدريبية التي تصلح للقياس الإحصائي للعائد من التدريب.

- الانتباه للمشكلات المتعلقة بقياس مدى التغير فى المتدربين والجهة وطرق العمل.

- إتباع خطوات المنهج الإحصائي فى قياس العائد من التدريب والتي تتلخص في:-

❖ الأشكال التنظيمية للخطوات التجريبية.

❖ جمع البيانات والمعلومات.

❖ التحليل الإحصائي.

ويجب أن يعهد بعمليات تنفيذ المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب لمتخصصين في هذا المجال على أن يعاونهم المسئولون عن التدريب.

❖ **استخدام أسلوب التكلفة/ العائد لقياس العائد من التدريب:-**

يجب الاستفادة من المفاهيم التي يقدمها أسلوب التكلفة/ العائد فيما يتعلق بما يلي:-

o تحقيق كفاءة التدريب...أي تحقيق النتائج والأهداف المقررة لبرامج التدريب بأقل قدر من التكاليف.

- تحقيق فاعلية التدريب...أي تحقيق أفضل النتائج وأقصى عائد ممكن من برامج التدريب.
- تحقيق إنتاجية التدريب...أى تحقيق أفضل النتائج وأقصى عائد ممكن من التدريب بأقل قدر ممكن من التكاليف.

❖ **استخدام نتائج قياس تكاليف وعائد التدريب فى اتخاذ القرارات التدريبية:-**

- يجب تحليل النتائج التي تم التوصل إليها عند قياس تكاليف وعائد التدريب
- ضرورة استخدام قياس تكاليف وعائد التدريب في اتخاذ القرارات التدريبية خاصة ما يلي:-
  - ترشيد تكاليف البرامج التدريبية بحيث لا يؤثر على فاعليته.
  - وقف البرامج التدريبية التي أثبتت النتائج ان الجدوى منها ضعيف.
  - إعادة النظر في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لتحقيق أقصى عائد ممكن.
  - تحقيق التوازن بين التكاليف المترتبة على التدريب والعائد المتحقق منه.

استمارة تقييم نهائي

عزيزي/ عزيزتي المشارك(ة)

أعدت هذه الاستمارة للتعرف على رأيك في النواحي المختلفة للبرنامج التدريبي، رجاء التكرم باستيفائها حيث أن رأيك سيساهم في الارتقاء بالعمل ورفع مستوى الأداء في البرامج القادمة بإذن اللـه.

- هل حقق البرنامج توقعاتك ؟ نعم ( ) إلى حد ما ( ) لا ( ).
- هل تم تحقيق الأهداف المعلنة للبرنامج ؟ نعم ( ) إلى حد ما ( ) لا ( ).
- مدة البرنامج كافية ( ) غير كافية ( )
- ما هي الموضوعات التي استفدت بها أكثر من غيرها ؟

....

....

- ما الموضوعات التي لم يغطيها البرنامج بشكل مناسب ؟

....

....

- ما رأيك في أساليب التدريب التي استخدمت خلال البرنامج: ممتازة ( ) جيدة ( ) مقبولة ( ).
- ما رأيك في المعينات التدريبية المستخدمة: ممتازة ( ) جيدة ( ) مقبولة ( ) غير مقبولة ( )
- ما رأيك في الجوانب الإدارية (الراحات، الغذاء ، الترتيب الإداري)

ممتازة ( ) جيدة جداً ( ) جيدة ( ) ضعيفة ( )

هل يوجد أية مقترحات أخرى ترى إضافتها:-

....

....



الوحدة الخامسة

التوجهات الإستراتيجية للتدريب وأثرها في تفعيل العملية التدريبية بالمؤسسات

مفهوم التوجه الاستراتيجي:-

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من المصطلحات العسكرية والتي تعني استخدام الوسائل لتحقيق الأهداف، فالإستراتيجية عبارة عن إطار موجه لأساليب العمل ودليل مرشد لحركته، وقد تطور مفهوم الإستراتيجية وأصبح يستخدم في كل قطاعات الدولة وفي جميع ميادينها وقد أصبح لفظ إستراتيجية شائع الاستخدام في كثير من الأنشطة الحياتية والتربوية والنظم الإدارية.

ماهية إستراتيجية التدريب:-

مجابهة التغيرات المتلاحقة والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية من خلال الاستثمار في العنصر البشري بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية، وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج ممنهجة ومرحلية.

الأهداف الإستراتيجية للتدريب:-

- تطوير وتسليح المتدربين بالمعرفة والمهارات اللازمة وصولاً إلى الأهداف المنشودة لأي منظمة أو مؤسسة.
- تحقيق قفزة نوعية تسهم في إحداث نهضة تعليمية على مستوى جميع المسارات.
- تحقيق نتائج ومردود له أثر عميق وممتد على الفرد والمنظمة.
- مواكبة التطورات والتقنيات والمفاهيم الحديثة والتعاطي معها.
- إحداث تغيير عميق الأثر في العملية التعليمية من خلال اكتساب – تصحيح – إضافة (معرفة ، مهارة ، سلوك) .
- التركيز على النتائج والوفاء بالاحتياجات التدريبية.
- تبني الأساليب والطرق المبتكرة في تقديم التدريب بما يضمن تحقيق الأهداف. (وتجنب أسلوب التدريب كنشاط).
- تأهيل وإعداد كوادر مهنية جديدة قادرة على تسلم زمام القيادة في المستقبل.
- تحقيق أهداف المسارات الوظيفية لمختلف مسمياتها في المنظمة.

أثر التوجه الاستراتيجي على كافة عمليات التدريب:-

يبدأ التوجه الاستراتيجي في رسم ملامح العمليات التدريبية بشكل ومضمون مختلف بحسب كل مرحلة يمر بها المتدرب ليجعلها منسجمة ومتسقة في نسق واحد يصب في النهاية في مسارات الأهداف المرصودة والمحددة سلفاً للتدريب سواء كان عائدها للفرد أو للمنظمة أو للمجتمع.

وقد فضلت أن يتم تتبع أثر التوجه الاستراتيجي والسير معه في مراحل ثلاثة ، وكأنها مراحل بناء يتم من خلالها تعهد الشخص منذ مرحلته التعليمية والأكاديمية، ومروراً لتهيئته للعمل - الفترة التي تسبق دخوله ميدان العمل - واستمرارا وليس انتهاء بتدريبه أثناء العمل .

البعد الاستراتيجي الأول (التدخل المبكر):-

أدركت المؤسسات التعليمية في العالم المتقدم أثر الدور الفعال لمخرجات عمليات التدريب، واستطاعت من خلال الدراسات المكثفة والبحث المتواصل أن تدرك حجم وقيمة هذه المخرجات وعمق تأثيرها في بناء نهضتها الاقتصادية والتعليمية، والعلمية، فرسمت خططها التعليمية ووضعت أهدافها الإستراتيجية وفق هذه النظرة البعيدة والشاملة بناءً على رصد دقيق لاحتياجاتها المستقبلية في كافة حقول العمل والإنتاج سواء كان في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو التعليمي أو الإعلامي .. الخ، فعلى سبيل المثال

اليابان تضع خططها لـ 300 سنة قادمة، وأمريكا تخطط لـ50 - 70 سنة قادمة، وفي هذا السياق، بدءوا عملياً في تطعيم برامجهم العلمية، ومناهجهم التعليمية بالبرامج التدريبية، فيستطيع أي إنسان عادي أن يرصد بسهولة كيف يحقنون أبناءهم منذ نعومة أظفارهم بجرعات متدرجة من مهارات الإدارة والقيادة والتخطيط وإدارة الوقت وإطلاعهم على أساليب ونظم الإدارة، وتلقينهم مهارات وفنون الخطابة والإلقاء.

إن إعداد الكوادر المهنية والفنية والقيادية منذ المرحلة المبكرة، وتسليحها بالمهارات الشخصية والفنية لسد النقص الموجود في أي من قطاعات العمل والإنتاج تضمن جودة وتميز ونجاح المنظمة، وينعكس ذلك بالتبعية على نماء وازدهار المجتمع ككل، وهذا هو ثمرة البعد الاستراتيجي الذي يأتي إلينا بنتائج إيجابية ومؤثرة وفعالة.

البعد الاستراتيجي الثاني (التدريب الوظيفي):-

يمتد البعد الاستراتيجي ليصاحب الكوادر الجديدة الجاهزة للعمل، حيث تتجه بعض المنظمات اتجاه إيجابي نحو تهيئة الموظفين الجدد للعمل، بعض المنظمات تستعين بمؤسسات تعليم وتدريب أهلية وحكومية لتكفيها مؤنة عملية التهيئة، وتمدها بعناصر وكفاءات جاهزة للعمل، وبعض المنظمات تكتفي بإعداد برامج تعريفية وثيقة الصلة بنشاطها تطبقها على المعينين الجدد مثل

(التعريـف بنشـاط وسياسـات وإجـراءات المنظمـة، أساسـيات الأمـن والسـلامة بالمنظمـة، الحقـوق والواجبـات، التوقعات..الخ) حيث تعتبر هذا الإجراء بمثابة إنقاذ ما يمكن إنقاذه، فالواقع يقـول بـأن خريجـي الجامعـات لـيس لديهم درجة كافية من التأهيل للانخراط في بيئة العمل، وقد يصابوا بالإحباط، والتخـبط وأحيانـاً بالعقـد النفسـية نتيجة عدم تهيئتهم ووجود فجوة كبيرة بين واقع التعليم والواقـع العمـلي، ومـنظمات أخـرى تجمـع بـين الاثنـين (التدريب الوظيفي، والتهيئة المبدئية) .

وقد ذهبت بعض المنظمات المتقدمة إدارياً إلى أبعد من ذلك بأن تخضع موظفيها الجـدد إلى برنـامج أكـاديمي متكامل يجمع بين عدد من المهارات الأولية والفنية وقد تمتد هذه الفترة للعام والعامين، وهذا توجه رشـيد يضـمن ولاء الموظف واستمراره بالعمل، ومن جهة أخرى تضمن إتقانه وجودته في العمل.

ربما من المناسب أن نورد هنا تجربة قامـت بهـا إحـدى مؤسسـات البحـوث والاستشـارات الوظيفيـة بالولايات المتحدة الأمريكية، وقـد أعـدت برنامجـاً سـمته " التـدريب الـوظيفي"، وقـد ورد في التعريـف ببرنامجهـا إنـه بـالرغم مـن ازدهـار الاقتصـاد الأمـريكي في الحقبـة الماضـية، إلا إنـه لا يـزال هنـاك صـعوبة لـدى العـمال في الحصـول عـلى الوظيفـة أو الاحتفـاظ بوظـائفهم، ووفقـاً للأبحـاث فـإن

واحد من الأسباب الرئيسية لذلك، هي إنهم يفتقرون إلى المهارات الأساسية أو الأولية وفق التعريف الوارد في مؤلفات الباحثين بخلاف المهارات التقنية والقدرات والسمات الشخصية المطلوبة لوظيفة معينة في بيئة عمل معينة.

إن المهارات الأولية ضرورية للعمل بفعالية مثل العمل بروح الفريق واكتساب المهارات الفنية الضرورية لإنجاز المهام، وبث الثقة في المشرفين والإدارة وتفهم المعايير الثقافية والاجتماعية في مكان العمل.

وقد أكدت الدراسات إن غالبية الوظائف تتطلب هذه الأنواع من المهارات الاجتماعية والشخصية، وأثبتت أحدى الإحصائيات إن أكثر من 85% من أصحاب الأعمال يصنفون المهارات اللطيفة (الإدارية والقيادية) ضمن المعايير المهمة في الاختيار والتوظيف.

ووجد إن أصحاب الأعمال يضعون قائمة مهارات الاتصال والعلاقات الشخصية وحل المشكلات بموازاة الجدارات الشخصية مثل تقدير الذات والتحفيز الذاتي والتي تمثل صقلاً للقوى العاملة المنتجة.

<u>ولنلقي الضوء على إطار هذا البرنامج المبدئي:-</u>

فقد قسموا المهارات إلى أربع شعب:-

1- **مهارات حل المشكلات:** تتضمن تعريف المشكلات وصياغة وتقييم البدائل والحلول بالمقارنة بين الخسائر والأرباح.

2- **مهارات الاتصال:** تتضمن القدرة على التحدث بطلاقة والإنصات الجيد، وإعطاء تعليمات واضحة والتواصل بالطرق المناسبة للحالة ونمط المستمعين.

3- **الجدارات الشخصية وأخلاقيات العمل:** الجدارات الشخصية مهمة لأداء العمل وتتضمن " تقدير الذات "، والإدارة الذاتية، وتحمل المسئولية، والتحفيز الذاتي.

4-التفاعل الشخصي ومهارات فرق العمل: هذه المهارة مهمة للتفاوض مع الآخرين والمشاركة في لعب الأدوار كعضو في الفريق، وكذلك فض النزاعات وإدارة الخلافات بنضج وذكاء.

<u>البعد الاستراتيجي الثالث (التدريب أثناء الخدمة):-</u>

إن التدريب في أثناء الخدمة يعتبر أحد جناحي تربية المعلم، لأن تربية المعلم هي عملية ذات وجهين أحدهما تتعلق بالإعداد قبل دخول المهنة، والآخر يتعلق بالتدريب في أثناء الخدمة، ومعنى ذلك أن الوجهين متكاملان، وأن الإعداد هو مجرد بدء الطريق للنمو المهني.

ومن هنا تبرز أهمية البعد الاستراتيجي للتدريب أثناء الخدمة باعتباره السبيل للنمو المهني، وللحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والاجتماعية، وكل ما من شأنه رفع مستوي أدائهم مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

ولقد نال التدريب المهني أهمية بالغة، انعكست في المؤتمرات واللجان، التي عقدت عالمياً وعربياً، وهي تؤكد أهمية الدورات وضرورتها لرفع مستوى الأداء.

أهداف التدريب في أثناء الخدمة:-

التدريب بمفهومه العلمي يستهدف أساساَ تحقيق النمو الذاتي المستمر، وخاصة أداء المعلم والمدير والموظف المتدرب، والارتقاء بهم إلى مستوى أعلى في المجال العملي والمهني والثقافي، بما يحقق أهدافهم وطموحاتهم واستقرارهم النفسي، وإخلاصهم في أداء رسالتهم، كما أن التدريب يقوم بسد الفجوة القائمة بين عمليات الإعداد من ناحية ومتطلبات الممارسة الميدانية من ناحية أخرى.

ومن أهداف التدريب أثناء الخدمة ما يلي-:

1- الإلمام بالطرق الحديثة وتعزيز خبرات المتدربين في مجال التخصص، وتبصيرهم بالمشكلات المختلفة ووسائل حلها.

2- رفع مستوي أداء المتدربين في المادة وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وزيادة قدرتهم على الإبداع والتجديد.

3- تغير اتجاهات المتدربين وسلوكهم إلى الأفضل، وتعريفهم بدورهم ومسئولياتهم في العملية التدريبية.

4- زيادة الكفاية الإنتاجية للمتدرب، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل وبجهد أقل وفي وقت أقصر.

5- اكتشاف كفاءات يمكن الاستفادة منها في مجالات أخرى، ورفع الروح المعنوية للمتدرب عند مشاركته برأيه في الدورة وعند إتقانه لعمله.

6- علاج جوانب القصور بالنسبة للذين لم يتلقوا إعداداً جيداً في انخراطهم في المهنة، وتدريبهم على البحث العملي والنمو الذاتي.

7- إتاحة الفرصة للمتدربين على تعرف الاتجاهات والأساليب الحديثة المتطورة في مجال العمل، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل.

8- شعور المتدرب بالرضا الوظيفي والرغبة في تحسين أدائه في العمل.

<u>نماذج لأهم التوجهات الإستراتيجية:-</u>

تختلف المنظمات في تحديد أهدافها واحتياجاتها التدريبية طبقا لنوع العمل والأفراد، وبالرغم من هذه الاختلافات فلقد أثبتت البحوث والدراسات أن النجاح في عملية التدريب في المنظمات ترتكز على العديد من التوجهات الإستراتيجية التي يجب أن تتبناها المنظمات في عملية التدريب بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال والمهمات والأفراد.

وهذه بعض النماذج في تلك التوجهات:-

التوجه الأول:-

- **درجة التزام الإدارة العليا في المنظمة بعملية التدريب:-**

عادة ما تقوم الإدارة المختصة بالتدريب في الشركة أو الوزارة أو المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتقدم هذه الاحتياجات في شكل خطة تدريبية للإدارة العليا لاعتمادها، ولكي تنجح هذه الخطة في تحقيق الأهداف التدريبية فمن الضروري أن تشارك الإدارة العليا في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفي عملية وضع الخطة من البداية، إن عامل المشاركة من شأنه أن يعطي الدعم الكافي لعملية التدريب، كما أن دعم الإدارة العليا مهم جدا ويجب أن يؤكد عليه قبل دراسة الاحتياجات الإدارية.

التوجه الثاني:-

- **وضع الأسس التي تبنى عليها الخطة التدريبية:**

وهذا يعني تقديم الأسباب المقنعة للجوء للتدريب كاختيار، إن وضع خطة تدريبية لمجرد وجوب وضع خطة فقط أو لمجرد أن الإدارة العليا تطلب خطة تدريبية ليس سببا مقنعا، إنه من الأهمية أن يتبين وجود فجوات في الأداء أو تتطلب التدريب كحل أساسي، وهذا من شأنه أن يناقش عدة قضايا قبل

الوصول لقناعة بوجوب التدريب كحل أساسي، مثال ذلك هل التدريب يؤثر على مجموعة من العاملين تأثيرا إيجابيا على مستوى أدائهم؟. وما هي تلك المجموعة أو المجموعات؟ والقضية الثانية هل الخطة التدريبية والبرامج المطروحة ستجد القبول لدي العاملين؟ وهل ستجد القبول من المسئولين عنهم؟ وهل ستجد القبول من المستويات الإدارية العليا في المنظمة؟ والقضية الثالثة هو مناقشة أثر الخطة على المنظمة ككل، هذه القضايا إذا ما نوقشت تعطي أسبابا مقنعة أو غير مقنعة لوجوب التدريب.

التوجه الثالث:-

- **تعريف مشاكل الأداء تعريفا صحيحا ودقيقا:-**

من الأهمية أن تعرف مشاكل أداء العاملين تعريفا صحيحا ودقيقا ومعرفة سبب أو أسباب عدم أداء العاملين بالمستوى المطلوب أو سبب أدائهم بالمستوى المطلوب، إن معرفة الأسباب مهمة جدا ويجب أن تبنى على أساس علمي محايد، لقد واجهت أحد المؤسسات الحكومية مشكلة تتلخص في عدم قدرة العاملين في أحد الإدارات لديها بالتعامل مع العاملين في إدارة أخرى، وعندما درست المشكلة دراسة علمية صحيحة توصلت إلى نتائج مهمة تتلخص في عدم الثقة بين الإدارتين وليس في مستوى أداء الأفراد فيهما.

التوجه الرابع:-

- **التعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التدريب:-**

بالرغم من أهمية التدريب إلا أن هناك عوامل مؤثرة على جدوى عملية التدريب، من أهم هذه العوامل بيئة العمل نفسه، قد تكون بيئة العمل وما تحتويه من عوامل مرتبطة بجو العمل مثل ترتيب مواقع العمل ونظافته وما يقدمه من مزايا وعوامل مرتبطة بالأفراد والعلاقات بينهم. وعوامل أخرى تتمثل بالإضافة لبيئة العمل في مستوى مهارات وقدرات العاملين ومعرفة اتجاهاتهم نحو العمل نفسه ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة التي يعملون بها، إن من الأهمية قبل البدء باتخاذ قرار التدريب البدء في دراسة تحليلية لاختبار هذه العوامل وتحليلها تحليلا علميا يهدف إلى الوصول إلى نتيجة تحدد في ما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين.

التوجه الخامس:-

- **التعرف عل نوع التدريب المطلوب :-**

حتى يمكن للتدريب أن يكون مجديا فيجب أن يحدد نوع التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة التدريب، إن التدريب نوعين، النوع الأول يهدف إلى تعليم الأفراد مهارات معينة ومحددة والنوع الثاني من التدريب يهدف إلى

إمداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات والمحتويات والمعرفة لموضوع معين يساعد الأفراد في تطبيقه مستقبلاً، إن تحديد نوع التدريب من شأنه أن يساعد على نجاح التدريب في تحقيق أهدافه وعدم تحديد نوع التدريب ومدى تناسبه من شأنه أن يعطى انطباعا للمتدربين أن التدريب نشاطا غير ذي جدوى.

التوجه السادس:-

- **وضع مقاييس الأداء وقواعد تقييم الأداء:-**

تضع المنظمات مقاييس الأداء وتكون هذه المقاييس القواعد التي يستند إليها في تقييم أداء العاملين، وقبل البدء في وضع خطة التدريب وتحديد الاحتياجات من الأهمية أن تعرف الأمور التالية:-

1- ما هي القدرة التنافسية للمجموعات ولفرق العمل والإدارات في المنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل؟

2- ما هي مقاييس الأداء للأعمال والمهام التي يؤديها الأفراد في المنظمة في جميع المستويات؟

3- ما هي القدرة التنافسية للمجموعات ولفرق العمل والإدارات في المنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل؟

4- ما هي السلوكيات والاتجاهات المتواجدة في المنظمة؟

5- ما هي جوانب الحضارة التنظيمية المتواجدة في المنظمة؟

6- ما هي صفات العاملين في المنظمة ومدى تنوعهم؟

7- ما هي صفات العاملين في نواحي مختلفة مثل التصويت على القرارات، الرغبة في كسب مشاعر الآخرين، القدرة على الحكم على الأمور؟

<u>معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات:-</u>



هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:-

1- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

2- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

3- جمود القوانين والتشريعات.

4- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.

5- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.

6- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.

7- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.

8- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

المراجـــع:-

- سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003.
- مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الـدار الجامعيـة، 2004.
- بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003.
- جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004
- أ. د. حسين، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، شركة البراء، 1997.
- د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003.

- ❖ الدوري،حسين(1976)، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق القاهرة: مطبعة العاصمة.
- ❖ السلمي، علي(1970) التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 80.
- ❖ سليمان، حنفي(1982).إدارة الأفراد، القاهرة،دار الجامعات المصري.
- ❖ شيبان، امة اللطيف بنت شرف(1990)، منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان.
- ❖ عبدالوهاب، علي(1981). التدريب والتطوير :مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض،معهد الإدارة العامة.
- ❖ مفتاح،أحمد مفتاح(1996)، الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك، اربد:الأردن.
- ❖ ياغي، محمد (1993) التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات.
- ❖ موضوع من الإنترنت بعنوان (الدليل الإرشادي..تنظيم برنامج تدريبي).

روابط تم الاستفادة منها:-

- http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/153355

- http://www.fao.org/wairdocs/af196a/af196a03.htm

- http://www.fao.org/wairdocs/af196a/af196a02.htm

-http://www.elearning-arab-academy.com/cms/423-2012-02-19-19-21-29.html

